בעיות גנטיות

״לצערי, קיבלתי את הרגליים של אמא שלי״ *(מוכבת הקולנוע מריל סטריפ מוגרת השבון עם ההורים, ״מעריב״)*

נכשלתם? מזל טוב

יום כיפור מתקרב ואולי זה הזמן לחשוב מחדש על הכישלונות שלכם ולמנף אותם. אפי לנדאו: ״שיחה פתוחה על משגים ניהוליים, התנהגותיים או עסקיים, יכולה להיות גורם מניע וחשוב ביותר בעיצוב הוויה ארגונית אחרת״

ניהול / ענת כהן

״כ שאתה מפסיד, אל תפסיד את השיעור״ (הדלאי לאמה)

לרגל הימים הנוראים והשנה החדשה, מעניין לראות כיצד מנהלים מתבוננים על שגיאותיהם המקצועיות והאם יש להם אומץ לחשוף אותן בפני הסביבה. רוב הגורמים שאליהם פנינו לצורך הכתבה הזו, התחמקו: ״המנכ״ל שלנו ישמח להתראיין לכתבה אחרת״ ו״הוא עשה רק טוב לארגון״, היו התגובות הנפוצות. לפע־מים התקבלה גם תשובה ישירה: ״הלקוח שלנו לא רוצה להיות מזוהה עם כשלון״.

ובכל זאת, נמצאו מספר צדיקים בסדום שהיו מוכ־נים לחשוף את כשליהם התנהגותיים והעסקיים.

גיל פרץ, יו״ר ומנכ״ל משותף במרכז לאימו־נים בעסקים, לא מתפלא על הקושי לחשוף כישלו־נות מקצועיים. ״מעולם לא חינכו אותנו״, אומר פרץ, ״להתגאות בכישלונות. החברה הישראלית מתגמלת ווינרים ומגלה חוסר סובלנות קיצוני ללוזרים. שימי לב מה קורה עכשיו בארץ, אחרי מלחמת לבנון השנייה. כל אחד מחפש אשמים, טועים, סורחים ונכשלים. אצל־נו סוקלים מישהו שטעה, שעה שבמדינות מערביות עם גישה מתונה היו עושים על כישלונות ניהוליים –brain storming. כאן השיטה היא blame–storming״.

● למה חשיפת הכישלונות קשה למנהלים?

פרץ: ״כשאתה למעלה – כולם רואים אותך, אתה חשוף, ומנהלים הם גם קצת פוליטיקאים, שמנסים להצניע את כישלונותיהם פן יבולע להם ברקורד ובג׳וב הניהולי הבא. סיבה אחרת היא עניין של אגו – משהו שקל מאוד למנהל לחטוא בו, אני עצמי איני חף ממנו, וגם נפלתי בנושא הזה.

״לפני שנה וחצי הנחיתי קורס שבמסגרתו השתת־פו מאות נציגים של חברות וארגונים גדולים במשק. באחד המשובים קיבלתי דוא״ל מאחד המשתתפים, שהביע מפח נפש מהמוצר שלנו. הלה נקט לשון קיצו־נית, מבטלת ומזלזלת, השמיץ אותי באופן אישי והשת־מש בניסוחים חריפים. הגבתי אוטומטית בצחצוח חרבות ושלחתי אליו מכתב חוזר שנקט לשון לא פחות חריפה. הקונפליקט הלך והסלים וכל ההתנהלות האומללה הזו, שנבעה מן התגובה האוטומטית והנמהרת שלי, עלתה לנו בהחמצה של עסקה גדולה.

״אותו משתתף היה עובד של חברת היי־טק שאי־תה עמדנו לחתום על חוזה בהי־קף של מאות אלפי דולרים. למרות שהוא היה ׳פיון קטן במערכת׳, הוא טרח להעביר למנכ״ל שלו מסר שלילי עליי ובדיע־בד הארגון שלו ניסה לרדת מהפרויקט, לסחוב אותנו ולהתחמק מהשלמת העסקה. השיעור שלמדתי היה עצום: לא להיות תגובתי ולא להתפתות להיכנס למלחמות לא רלוונטיות״.

״במדינות עם גישה מתונה היו עושים על כישלונות ניהוליים brain־storming. כאן השיטה היא blame־storming״. פרץ

״אתה צולב את עצמך״

שפי מור, מנהל עסקי בקיבוץ מרום גולן, סבור כי הכרה בכישלון הוא אחד העקרונות המהותיים בני־הול איכותי, אבל חשובה לא פחות היא ההכרה בהכרח לחשוף אותו מול בעלי המניות ומול הכפיפים.

״לפני כשנתיים״, מספר מור, ״קיבלתי החלטה לבצע השקעה מאוד גדולה באחד מענפי המטעים אצלנו. כמנהל נכשלתי בהפעלת בקרה יסודית ראויה בזמן אמת על ההתנהלות של המנהל הממונה ובסופו של יום התברר שבשל היעדר הבקרה הניהולית הזו, חלה חרי־גה תקציבית גבוהה ב־35% מעבר למה שתוכנן. על ציר הזמן הייתה ירידה בתזרים המזומנים, ברווחיות, ולמ־עשה עד היום כושר ההחזר של הפרויקט עדיין מוטל בספק. בנוסף השגיאה הני־הולית שלי הולידה שרש־רת של טעויות אחרות. היה לי קשה רגשית כהג־עתי להנהלה והודיתי ב׳פ־שלה׳ שלי״.

● איפה בדיוק מונח הקושי הרגשי אצל מנהל לחשוף את כישלונותיו?

מור: ״אתה חווה לחץ נפשי, אכזבה וכעס. גם אם הסביבה בחוץ אינה שיפוטית כלפיך, עדיין ברמה האי־שית אתה צולב את עצמך. הייתה לי שם חוויה לא נעי־מה בעיקר מול עצמי בבחינת ׳פישלתי. לא תפקדתי כראוי׳. עם זאת ההכרה והחשיפה של הכשל משרתים שני ערכי ליבה בניהול. ראשית את היושרה הפנימית שלך כאיש מקצוע, קרי לבוא ולשים את טובת הארגון לפניי טובתך האישית. הערך השני הוא הלמידה של הארגון, הווה אומר הפקת לקחים ומסקנות״.

● מה הרווחת מכך שתקשרת את הכישלון שלך?

מור: ״הפתיחות הזו יוצרת אצל המנהל מחויבות פנימית חזקה הרבה יותר שלא לחזור על כשל דומה. אם אתה מגיע אל בעלי המניות ואומר להם פתוח ועל השולחן: ׳פישלתי בנקודה הניהולית הזו׳, הרי שבע־צם החשיפה הזו אתה כבר מתחייב הרבה יותר לכך שהטעות הזו לא תחזור. הציפייה ממך הופכת להיות חזקה יותר – מה שיש בו פוטנציאל לשפר את ביצועיך כמנהל, הרי אם תחזור ותיכשל באותו נושא תהפוך ל׳נכשל סדרתי׳״.

אמרתי לעובדים: טעיתי

אבי ברססט, מנכ״ל רשת הולנדיה, סבור כי דוו־קא מול כפיפים חשיפת כשלים ניהוליים משרתת שתי תועלות: דוגמא אישית שתאפשר גם לעובדים לחשוף תקלות שלהם בארגון ללא חשש, וכן ההזד־מנות להעלאת פתרונות ולסיעור מוחות, דווקא עם עובדים זוטרים שקרובים יותר לשטח.

״חוויתי את השיעור הזה על בשרי״, מספר ברס־טט, ״כאשר בשנת 2001 ביצעתי את אחת ההחלטות העסקיות הגרועות ביותר שלי כמנכ״ל. הוצע לי אז ללכת על עסקה גדולה של רכישת מערכות שינה יוקרתיות ושלא כהרגלי קיבלתי את ההחלטה תוך שלוש דקות, בחיפזון ומבלי להתייעץ עם מנהלים בכירים שעבדו איתי אז. ממש ׳גירד לי באצבעות׳ לממש את העסקה ולא טרחתי לשתף אחרים. בדי־עבד שום פריט לא נמכר, בין השאר כיוון שהמידות לא היו סטנדרטיות לארץ, הצבעים לא היו באופ־נה המקומית והמחירים היו גבוהים. כך קרה שאותה סחורה נתקעה אצלנו במלואה ומעבר לנזק הפיננסי העצום, בהשקעה של מאות אלפי דולרים, נלווה לנזק הזה גם נזקים כספיים אחרים: שטח האחסון של הסחו־רה ושטחי התצוגה היקרים בחנויות עצמן.

״כינסתי את כל עובדי הרשת והנחתי את הטעות הניהולית־עסקית שביצעתי על השולחן. אמרתי לכפיפים שלי שכשלתי בכך שקיבלתי החלטה נחפ־זת, ללא השקעה מספקת של מחשבה. לפני השיחה הזו הייתי קצת בריכאון ובמתח נפשי. חששתי להצטייר בעיני העובדים כטיפש שעשה החלטה עסקית דפוקה. להפתעתי אף אחד שם לא שפט אותי. להיפך. אותו גילוי לב ואותה הודאה פומבית בכישלון היו אלו שחו־ללו את הפתרון״.

● כיצד?

ברססט: ״באותו כינוס אחד העובדים הזוטרים דוו־קא הציע שננסה לשדרג את הסחורה התקועה ולשווק אותה בחו״ל. שבוע לאחר מכן נסעתי לחו״ל ושיווק־תי, ברווח, 80% מהסחורה שעמדה אצלנו תקועה״.

פרדיגמה שלא רלוונטית למציאות

אפי לנדאו מאמן מנהלים ומייסד חברת האי־מון EFI LANDAU COACHING סבור כי הקושי האנושי לחשוף בפומבי כישלונות ולשתף בהם אחרים בארגון, מונח בפרדיגמה שגויה שיושבת במוח ושאי־נה בהכרח רלוונטית למציאות.

״השיחה האוטומטית בראש שלנו״, מסביר לנדאו, ״היא שאם נשתף אחרים במקומות בהם אנו לא בעו־צמה ולא נראים מוצלחים ולא נראים טובים, אנו נית־פס בעיניהם כ׳כישלון׳. במציאות האמיתית, אנשים מעריצים ומעריכים אחרים שיש להם האומץ להודות בטעות, להתבונן ולהפוך את המקום הזה למנוף להצ־לחה הבאה. גם הם היו רוצים להיות מסוגלים לעשות זאת וכל שיתוף כזה מעורר אצלם השראה. הסיבה שנתקלת בסירובים רבים של מנכ״לים לחשוף כיש־לונות ניהוליים, כרוכה בכך שגם המנהלים וגם היח־צ״נים שלהם יוצרים בראשם סרט שמקורו בין השאר בניסיונות העבר שלהם, בטראומות קטנות או גדו־לות משם. בסרט הזה, שהוא הפקה מאוד משוכללת, הם נראים רע כאנשים שנכשלים. ואם הם תופסים את עצמם כך, הרי ברור ומובן להם שגם אחרים יראו זאת כך. הפקת הסרט הזה כל כך משוכללת שהיא נתפסת כמציאות היחידה האפשרית.

״בעולם המציאותי, כפיפים וממונים מקבלים השראה מאומץ הלב של מי שמוכן ורוצה להתבו־נן על נקודות השבר שלו ולמנף אותן. דווקא שיחה פתוחה על משגים ניהוליים, התנהגותיים או עסקיים, יכולה להיות גורם מניע וחשוב ביותר בעיצוב הוויה ארגונית אחרת, שיכולה להביא את הארגון למקומות עסקיים שעד אז לא נראו לו אפשריים״. ●

אבי ברססט, מנכ״ל רשת הולנדיה: ״אמרתי לכפיפים שלי שכשלתי בכך שקיבלתי החלטה נחפזת. לפני השיחה הזו הייתי קצת בדיכאון ובמתח נפשי. חששתי להצטייר בעיני העובדים כטיפש שעשה החלטה עסקית דפוקה. להפתעתי אף אחד שם לא שפט אותי. להיפך. אותו גילוי לב והודאה בכישלון חוללו את הפתרון״

תגובות

מי יבקר את המבקר

בעקבות ״פיצוץ מבוקר״ מאת משה ליכטמן. בתאריך 15.9.2006 פורסמה הכתבה ובה נכתב על עלילות לשכת המבקרים הפנימיים ומלחמתה במבקר עיריית רמלה, שמעון זיסין. לשכת המבקרים הפנימיים הוכיחה במעשה זה כי אכן אין היא סובלת ביקורת ובגחמה של אדם אחד החליטה, תוך התעלמות מתקנון הלשכה, להדיח את שמעון זיסין מחברותו בלשכה. רשם העמותות בדק, למיטב ידיעתי, את השתלשלות העניינים במקרה זה והעיר את הערותיו בכל הקשור לסוגיה זו. מוטב היה ללשכה להפנות את מרצה לכיוונים אחרים כמו חיזוק מעמד הביקורת והגנה על מבקרים אמיצים אשר אינם נרתעים מעריכת דו״חות ביקורת קשים ונוקבים ולפרסמם. זה המקום להציף את חולשת הביקורת הפנימית, אשר אינה מפרסמת את דו״חות הביקורת בציבור כדוגמת הביקורת בתעשייה האווירית וזאת בניגוד לדו״חות הביקורת הנערכים על ידי מבקרי הרשויות המקומיות והמתפרסמים בציבור על פי פקודת העיריות. כתבכם נגע בעצב רגיש ביותר בכל הקשור הן ללשכת המבקרים והן לנשיא הלשכה, המשמש בתפקיד מבקר בתעשייה האווירית. הייתי מצפה מאנשי הביקורת של התעשייה האווירית שבתגובה לכתבה זו יבואו ויאמרו ויציגו את דו״חות הביקורת שנערכו על ידם עוד לפני גילויו של מבקר המדינה. **(דב כץ, יו״ר איגוד מבקרי הרשויות המקומיות ומבקר עיריית נתניה)**

משמינים על חשבוננו

בעקבות ״הממשלה ביטלה מענק עבודה מועדפת לחיילים משוחררים בתחנות דלק ותעשייה״ מאת זאב קליין. כל פוליטיקאי מסדר ג׳ובים לבני משפחתו, למקורביו ולחבריו בשכר של מנכ״לים, להם אין בעיה של דמי אבטלה ובעיות פנסיה. אנו משמשים להם כזבל כימי ודשנים כמו בחקלאות כך שהם משמינים על חשבוננו. **(יוסי)**

גלובס

חיים בר און ז״ל, מו״ל 1984-1998
מנכ״ל: איתן מדמון

העורך הראשי: חגי גולן
סגן עורך ועורך החדשות: אלי ציפורי
עורכת שוק ההון: איילת כרמל
עורך הערב: אנדרה טבקוף
רכזת כתבים: גליה לימור
עורך חוץ: אהרון רוזן

ההנהלה והמערכת: רח׳ אצ״ל 53 ראשל״צ 75706, ת.ד 5126 ראשל״צ 75106
טל. 03-9538888 פקס: 03-9517419
כתובת באינטרנט: http://www.globes.co.il
מיילים למערכת: editor@globes.co.il
המו״ל: גלובס פבלישר עתונות (1983) בע״מ
דפוס: כספים מבית גלובס בע״מ. טל. 03-9538952
מכירת מנויים: 03-9538787
מוקד שירות: 03-9538800
מודעות: 1-800-446262

אין המערכת אחראית לתוכן הנתונים ולנכונות המודעות המתפרסמים בעיתון. במאמרים, בידיעות ובכתבות אין משום המלצה או חוות דעת בקשר לרכישת או מכירת ניירות ערך